ONZIÈME RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Rapport des conclusions et des recommandations
à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeantsd'organismes publics
sur leur gestion administrative

décembre 2003

Publié par le Secrétariat des commissions
de l'Assemblée nationale du Québec
Édifice Pamphile-Le May
1035, des Parlementaires, 3e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez vous adresser à la secrétaire de la Commission, Mme Nancy Ford, à l'adresse indiquée ci-dessus ou encore :

Téléphone : (418) 643-2722
Télécopie : (418) 643-0248
Courrier électronique : nford@assnat.qc.ca

Vous trouverez ce rapport dans la section « travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : www.assnat.qc.ca

ISSN : 1492-0344
DÉPÔT LÉGAL – Bibliothèque nationale du Québec, décembre 2003

Table des matières

Introduction

Chapitre 1 La gestion de l'amélioration des services aux citoyens

Observations du Vérificateur général
Audition de la sous-ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration
Commentaires des membres de la Commission
Conclusion et recommandations

Chapitre 2 L'examen du rapport annuel de gestion de la Régie de l'assurance maladie du Québec

Audition du président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec
Commentaires des membres de la Commission
Conclusion

Chapitre 3 L'examen du rapport annuel de gestion du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

Audition de la sous-ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration
Commentaires des membres de la Commission
Conclusion et recommandations

Chapitre 4 L'examen du rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique

Audition du secrétaire du Conseil du trésor
Commentaires des membres de la Commission
Conclusion et recommandations

Chapitre 5 Le suivi de vérifications de l'optimisation des ressources en matière de subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif

Observations du Vérificateur général
Audition du sous-ministre des Ressources naturelles
Commentaires des membres de la Commission
Conclusion et recommandation

Chapitre 6 Le suivi de vérifications du développement des systèmes d'information du ministère du Revenu

Observations du Vérificateur général
Audition de la sous-ministre du Revenu
Commentaires des membres de la Commission
Conclusion

Annexes

I. Les projets pilotes de reddition de comptes en vertu de la *Loi sur l'administration publique*
II. Les membres de la Commission de l'administration publique
III. Les recommandations de la Commission de l'administration publique
IV. Les participants

INTRODUCTION

La Commission de l'administration publique a, entre autres fonctions, le mandat d'entendre les sous-ministres et les dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, en vertu de la *Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, remplacée depuis mai 2000 par la *Loi sur l'administration publique*.

Depuis sa création, la Commission a concentré ses efforts sur les ministères et organismes ayant fait l'objet d'observations dans le Rapport du vérificateur général découlant de ses travaux de vérification, déposé en deux tomes distincts en juin et en décembre de chaque année. Les auditions publiques de la Commission fournissent l'occasion de mettre en évidence les conclusions de la vérification ainsi effectuée et de permettre au ministère ou à l'organisme concerné de faire état des améliorations apportées aux lacunes observées par le vérificateur général.

Le onzième rapport de la Commission de l'administration publique sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics rend compte des travaux qu'elle a effectués depuis le mois de septembre 2003. Au cours de cette période, elle s'est intéressée aux observations découlant du chapitre 3 du tome I du rapport du vérificateur général pour l'année financière 2002-2003, portant sur la gestion de l'amélioration des services aux citoyens.

La Commission s'est également penchée sur deux dossiers traités au chapitre 6 du même rapport, qui aborde le suivi de vérifications antérieures de l'optimisation des ressources. Dans ce contexte, le développement des systèmes d'information du ministère du Revenu et les subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif, en particulier celles octroyées par le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, ont été examinés à l'occasion de l'audition publique des sous-ministres concernés.

De plus, la Commission a entendu le secrétaire du Conseil du trésor eu égard au rapport sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*, dont l'objectif est de promouvoir une meilleure gestion des services offerts à la population, axée sur les résultats. En effet, la loi oblige les ministères, organismes et unités autonomes de service qui y sont assujettis à produire : une déclaration sur leur objectif quant à la qualité des services, un plan stratégique orienté sur une période comprenant plusieurs années et un rapport annuel de gestion qui indique les résultats atteints. Par la suite, les ministères et organismes ainsi visés doivent comparaître annuellement devant la commission parlementaire compétente de l'Assemblée

nationale, afin de rendre compte de leur gestion administrative.

Cet automne, la Commission de l'administration publique s'est acquittée de deux mandats relatifs à cette exigence de la *Loi sur l'administration publique*. En effet, elle a procédé à l'étude des rapports annuels de gestion 2002-2003 du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration et de la Régie de l'assurance maladie du Québec. Une réflexion sur le projet pilote de reddition de comptes mené par la Commission, décrivant les démarches entreprises au préalable pour encadrer cet exercice de même que les conclusions et recommandations des membres, est d'ailleurs reproduite en annexe de ce rapport. La Commission estime que tous les députés se sentiront sans doute interpellés par les recommandations formulées par ses membres, puisque celles-ci supposent non seulement des ajustements à la *Loi sur l'administration publique*, mais également des modifications au Règlement de l'Assemblée nationale.

La Commission tient à souligner la collaboration soutenue du Bureau du vérificateur général et l'appui technique des experts de la Direction des études documentaires de l'Assemblée nationale dans l'exécution de ses travaux qui, elle l'espère, ont pu contribuer à promouvoir une plus grande transparence vis-à-vis des citoyens et citoyennes du Québec et une imputabilité accrue devant les élus.

Chapitre 1 La gestion de l'amélioration des services aux citoyens

Le 25 septembre 2003, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI), Mme Raymonde Saint-Germain, concernant la gestion de l'amélioration des services aux citoyens, et ce, en vertu de la *Loi sur l'administration publique*.

Observations du vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général avaient pour objectif d'évaluer si les moyens déployés par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration s'inscrivent concrètement dans une démarche pour donner aux citoyens des services plus satisfaisants. En particulier, ces travaux visaient la coordination des activités, la qualité des déclarations de services aux citoyens, l'accessibilité des services de renseignements téléphoniques et la reddition de comptes.

Les principales conclusions de la vérification sont les suivantes :

- les activités menées par le MRCI concourent à orienter les démarches des entités en matière d'amélioration des services aux citoyens;
- par contre, le MRCI doit proposer une vision stratégique gouvernementale quant au niveau et à la qualité des services à offrir;
- peu d'entités fixent aux employés de première ligne des attentes liées à la déclaration de services aux citoyens;
- malgré la demande du Conseil des ministres à cet effet, l'adoption d'un plan d'amélioration de la qualité des services par les ministères et organismes n'est pas généralisée;
- le sondage effectué au sujet des services de renseignements téléphoniques révèle que 40 % des appels ont connu un cheminement difficile (renvoi à une boîte vocale, ligne occupée, long délai d'attente, etc.).

Audition de la sous-ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

Lors de l'audition, la sous-ministre du MRCI a souligné la convergence de vues entre le Ministère et le Vérificateur général quant aux priorités et aux suites à donner aux recommandations de ce dernier. Le Ministère a donc bien conscience des défis importants qui se posent pour conseiller et soutenir encore davantage les ministères et organismes dans la conception et l'organisation de leur prestation de services. Les discussions avec les membres de la Commission de l'administration publique ont permis de bien illustrer le rôle essentiel du MRCI dans le processus d'amélioration des services aux citoyens. Le Ministère mise sur la concertation, le partage de l'expertise et la mise en commun des ressources. Son Centre d'expertise sur la prestation de services veut être un incubateur de projets et d'outils de référence ainsi qu'un lieu où les expériences et les idées liées à la prestation de services sont diffusées.

La sous-ministre du MRCI a présenté l'ensemble des actions déjà menées, en cours ou en préparation qui répondent aux recommandations du Vérificateur général et font en sorte que le Ministère assume son rôle dans l'application de la *Loi sur l'administration publique*. Ainsi, en ce qui concerne la vision stratégique gouvernementale quant à la qualité des services, le MRCI termine la préparation d'un document qui offre un cadre de référence pour orienter le renouvellement de la prestation de services. Celui-ci a été mis au point en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor et certains ministères et organismes. Quant aux outils de gestion consacrés à l'amélioration des services, le Ministère a poursuivi ses efforts pour les mettre au point, les valider et les diffuser. Parmi ceux-ci, il faut noter un outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle, un guide méthodologique sur la consultation des citoyens, un aide-mémoire pour la préparation des plans d'amélioration des services, une étude sur la situation des services téléphoniques, une trousse sur la qualité de ces services, une nouvelle version du guide sur la déclaration de services ainsi qu'un lexique de la prestation de service.

Les discussions ont également fourni l'occasion à la sous-ministre du MRCI d'apporter certaines nuances. Ainsi, selon elle, il est important de ne pas examiner la question de la qualité des services en considérant l'ensemble des citoyens comme un bloc homogène, ce qui mène à une uniformité des normes et des pratiques. Certains aspects des services peuvent avoir des exigences comparables, mais plusieurs autres doivent varier en fonction du profil des citoyennes et citoyens. En outre, il faut tenir compte de la grande diversité des services, des différents modes de livraison, des capacités des citoyens à se prévaloir de nouveaux modes et de l'évolution continue en ces matières. Enfin, sur le thème plus particulier de la qualité des services téléphoniques, la sous-ministre admet l'existence de certains problèmes d'accessibilité. Cependant, il faut constater qu'une large proportion des entités vérifiées par le Vérificateur général affichaient un portrait nettement positif quant à l'accessibilité des services téléphoniques. Les problèmes majeurs sont donc circonscrits à certaines unités où sont survenues des situations particulières liées aux nouvelles technologies ou aux prévisions d'achalandage pour de nouveaux programmes.

La sous-ministre du MRCI a aussi mentionné que la priorité allait maintenant aux améliorations les plus significatives pour les citoyens, notamment l'accessibilité des services pour tous les modes de prestation ainsi que la simplification des règles, des procédures et des communications.

Les discussions entre la sous-ministre et les membres de la Commission ont porté en grande partie sur les questions touchant le personnel de première ligne, ceux livrant directement des services aux citoyens. De manière plus particulière, il a été débattu des efforts de formation des employés, de l'adhésion du personnel aux objectifs d'amélioration des services aux citoyens et de la formulation d'attentes envers ces employés. La qualité des services téléphoniques a également retenu l'attention des parlementaires. Ceux-ci ont voulu préciser, avec la sous-ministre, les constatations du Vérificateur général portant sur l'accessibilité ainsi que les actions posées pour corriger ces problèmes. Enfin, des discussions ont porté sur l'utilité d'une information mettant clairement en évidence les efforts consacrés par les ministères et organismes à l'amélioration des services aux citoyens dans la foulée des déclarations de services et des plans d'amélioration.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission de l'administration publique constatent qu'il n'y a pas actuellement de lien clair entre les engagements sur la qualité des services et le niveau des ressources humaines et financières consacrées à l'atteinte de ces engagements. Il serait important de produire une telle information pour que les parlementaires, ainsi que tous les citoyens, puissent voir, au-delà des engagements écrits, quel est l'effort réel consenti à l'amélioration des services. De manière plus particulière, il y aurait aussi lieu de produire un indicateur portant sur la formation destinée au personnel de première ligne comparativement à l'ensemble des activités de formation. La sous-ministre s'est d'ailleurs engagée à examiner de près cette suggestion. La Commission convient qu'il existe une grande diversité de besoins chez les citoyens auxquels les services sont donnés. Cette réalité rend difficile l'établissement de normes universelles. Le caractère qualitatif de certains engagements ajoute à cette difficulté. Cependant, ces aspects qualitatifs – l'ouverture, l'écoute, l'empathie et la clarté – représentent souvent les éléments les plus importants d'une approche personnalisée auprès du citoyen. La clé de voûte pour arriver à développer ces attitudes est indubitablement la formation du personnel. Cela renforce le besoin d'une information claire sur les ressources consacrées aux activités de formation.

Toujours dans le but d'offrir un meilleur portrait des résultats des organisations du secteur public, les parlementaires insistent sur le besoin de diffuser des données comparatives portant sur la qualité des services publics. Ces comparaisons doivent concerner des organismes privés et publics présentant des caractéristiques similaires à celles des organisations visées. Ces informations comparatives sont actuellement trop peu utilisées ou diffusées dans les documents de reddition de comptes des ministères et organismes.

Sur l'importante question des services téléphoniques, les membres de la Commission ne peuvent que constater et déplorer les problèmes majeurs d'accessibilité relevés par le Vérificateur général. Bien qu'il soit pertinent d'apporter certaines nuances aux données présentées et de noter que les résultats ne puissent être extrapolés à l'ensemble des ministères et organismes, les parlementaires sont fortement préoccupés par cette question. C'est pourquoi ils jugent que la qualité des services téléphoniques devrait être une priorité dans les actions à venir du MRCI. Il serait important que le Ministère procède périodiquement à un examen de la qualité de ces services, notamment sur le plan de l'accessibilité. Le MRCI devrait également poursuivre ses travaux d'optimisation des services téléphoniques gouvernementaux et d'amélioration de leur qualité. En particulier, les lacunes mises en évidence par le Vérificateur général devraient faire l'objet d'un suivi par le MRCI pour s'assurer que les correctifs soient rapidement apportés et que les résultats s'améliorent.

La Commission insiste sur l'adhésion de l'ensemble du personnel aux engagements quant à la qualité des services aux citoyens, condition essentielle pour la réussite d'une opération telle que la modernisation de l'administration publique. À cet égard, les mécanismes de consultation et de rétroaction du personnel revêtent un intérêt particulier. En outre, les parlementaires ont la conviction que l'évaluation du rendement du personnel de première ligne devrait être basée sur des attentes claires liées aux engagements de la déclaration de services aux citoyens et aux plans d'amélioration des services.

Les parlementaires estiment que les directions de la vérification interne des ministères et organismes ont un rôle à jouer dans la démarche d'amélioration de la qualité des services. Ainsi, dans l'exercice de leurs fonctions, les vérificateurs internes pourraient porter une attention particulière à la qualité des services et au processus d'amélioration.

Enfin, les membres de la Commission constatent qu'une vingtaine d'entités, dont deux ministères,

n'avaient toujours pas produit, au mois d'avril 2003, de déclaration de services aux citoyens. En ce qui concerne le ministère des Affaires municipales et celui de la Santé et des Services sociaux, il ne paraissait pas avisé qu'ils aient à produire une déclaration parce qu'ils ne rendent pas de services directs aux citoyens. Les membres jugent qu'une réflexion mériterait d'être faite sur la pertinence, dans le cas de chacune des entités visées, d'exiger dorénavant une déclaration de services.

Conclusion et recommandations

Au terme de ses travaux, la Commission de l'administration publique constate que le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration assume les responsabilités qui lui sont confiées par la *Loi sur l'administration publique*. L'audition a permis aux membres de bien comprendre le rôle particulier du MRCI qui consiste à accompagner et soutenir les ministères et organismes. À ce titre, les parlementaires sont convaincus que les actions posées ou en cours contribuent de manière concrète à la mise en œuvre des dispositions de la loi en matière de qualité des services aux citoyens.

Les constatations faites par le Vérificateur général se révèlent cependant suffisamment sérieuses sur plusieurs points pour que la Commission incite le Ministère à accroître et accélérer ses efforts, notamment en ce qui concerne la qualité des services téléphoniques dans les ministères et organismes. L'objectif doit être de pouvoir correctement mesurer la qualité actuelle et d'apporter les modifications nécessaires pour entraîner une amélioration de ce niveau de qualité.

La mise en place d'une gestion axée sur les résultats, orientée de manière prioritaire sur la qualité des services aux citoyens, est une entreprise de longue haleine qui exige une constance dans les efforts et dans la poursuite des grands objectifs. Les expériences étrangères démontrent bien qu'il s'agit d'un changement qui ne peut se réaliser que sur une longue période. Dans ce contexte, la Commission entend favoriser le maintien de l'élan initial créé par l'adoption de la *Loi sur l'administration publique* et exercer un contrôle régulier des progrès accomplis.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration dépose à la Commission, avant le 1er octobre 2004, un rapport portant, notamment, sur les efforts déployés par l'ensemble des ministères et organismes pour améliorer les services aux citoyens ainsi que sur l'évolution des résultats liés aux engagements des ministères et organismes en matière de qualité des services;**

- **Que le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration informe la Commission, au plus tard le 1er juin 2004, sur la situation des ministères et organismes n'ayant pas produit de déclaration de services aux citoyens et sur la pertinence d'exiger le dépôt d'une telle déclaration.**

Chapitre 2 L'examen du rapport annuel de gestion de la Régie de l'assurance maladie du Québec

Le 29 octobre 2003, la Commission de l'administration publique a entendu, conformément à la *Loi sur l'administration publique*, le président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), M. Pierre Roy, concernant le rapport annuel de gestion 2002-2003 de l'organisme.

Audition du président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec

Dans son exposé d'ouverture, le président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec a débuté en indiquant qu'un sondage réalisé en 2001-2002 a révélé un indice général de satisfaction des personnes assurées de 8,5 sur 10. Pour leur part, les professionnels de la santé se sont dits assez satisfaits des services de la Régie, leur indice de satisfaction se situant à 6,7 sur 10.

M. Roy a poursuivi en constatant que les acteurs du secteur de la santé utilisent de plus en plus les actifs informationnels de la Régie, comme en témoignent les indicateurs de résultats. Les revenus générés par ces activités et le nombre de consultations par Internet ont enregistré des hausses significatives.

Le président-directeur général a ensuite constaté que les personnes assurées et les professionnels de la santé étaient très satisfaits de la courtoisie démontrée par le personnel et de la capacité de l'organisation à assurer la confidentialité et la protection des renseignements personnels. Il a aussi souligné que les délais à l'accueil des visiteurs, à l'expédition de la carte d'assurance maladie et à l'inscription au régime public d'assurance médicaments respectent les engagements de la déclaration de services aux citoyens.

En matière d'accessibilité des services aux personnes assurées, il importe de tenir compte de l'augmentation du nombre d'appels, de la complexité des programmes administrés par la Régie, des modifications au régime public d'assurance médicaments et du taux de roulement élevé du personnel pour expliquer les répercussions sur la qualité du service. La Régie admet que les résultats obtenus en ce qui concerne l'accessibilité des services, bien qu'ils ne cessent de s'améliorer, ne sont pas encore à la hauteur de ses objectifs, l'indice de satisfaction se situant à 7,6 sur 10. M. Roy a également indiqué que des difficultés sont survenues dans le traitement des demandes d'autorisation relatives à un patient ou à un médicament d'exception. Dans ces deux cas, la Régie a mis en place un plan d'action visant à remédier à la situation.

Au cours des échanges avec le président-directeur général de la Régie, les parlementaires se sont d'abord interrogés sur la rémunération des services offerts par les professionnels de la santé et la possibilité pour une compagnie pharmaceutique d'être actionnaire d'une compagnie mise en place par des médecins. En réponse à ces questions, les représentants de la Régie ont indiqué qu'ils examinent, depuis un certain temps, la portée et l'impact de cette réglementation qui découle de la Loi 169 adoptée en 2001. Des discussions sont également en cours avec le Collège des médecins, les fédérations médicales et l'Office des professions pour bien cerner tous les tenants et aboutissants de ces questions. Pour ce qui est de la participation de compagnies pharmaceutiques, le règlement n'impose aucune restriction quant au type d'industrie pouvant être partenaire d'une société par actions et il s'agit d'une question que la Régie désire également poser à l'Office des professions.

Les parlementaires ont ensuite abordé la question des mesures prises par la Régie pour s'assurer de la confidentialité des transactions qu'elle effectue avec la population. À ce sujet, M. Roy précise que la Régie mise sur l'information et la formation de son personnel pour assurer la protection des renseignements personnels. De plus, il a mentionné que chaque employé de la Régie est appelé à signer, sur une base volontaire, un engagement de confidentialité et que 87 % d'entre eux l'ont fait. Les représentants de la Régie ont tenu à préciser sur ce point que chaque employé est doté d'un code d'accès et qu'il existe un mécanisme de journalisation. Par ailleurs, un outil balaie tous les accès faits par les employés et le résultat est acheminé aux gestionnaires de façon régulière.

Le sujet abordé par la suite fut celui des médicaments exclus de la liste de médicaments d'exception. Les représentants de la Régie ont mentionné que, le 1er octobre 2003, deux médicaments ont été transférés

de la liste régulière à la liste d'exception. Ils ont également précisé que certains médicaments sont disparus de la liste de médicaments d'exception, mais qu'il s'agit de médicaments qui n'étaient plus commercialisés au Canada.

Toujours concernant cette question, les membres de la Commission se sont par la suite interrogés sur l'augmentation de 34 % des demandes de médicaments d'exception et sur le délai de deux jours pour le traitement de ces demandes. En réponse à ces questions, un représentant de la Régie a signalé que l'organisme a dû faire appel à un nouveau système informatique pour faire face à cette situation. De plus, il a mentionné que cette hausse s'explique par le fait que toutes les nouvelles molécules qui sont introduites sur le marché le sont d'abord dans la liste de médicaments d'exception, ce qui permet aux citoyens et aux citoyennes du Québec d'avoir l'accès le plus rapide au Canada à ces nouveaux médicaments. À l'égard du délai pour le traitement des demandes de médicaments d'exception, il a indiqué qu'il existe, dans la liste des médicaments d'exception, une sous-catégorie intitulée « médicaments d'urgence » qui sont traités dans un délai de 24 heures.

L'attention de la Commission s'est ensuite tournée vers la Carte Santé Québec (carte à puce). À ce sujet, le président-directeur général de la Régie mentionne que, dans le contexte de la réingénierie, le dossier de la carte sera examiné en même temps que l'informatisation du réseau de la santé. Un rapport sur ce dossier sera remis aux dirigeants du ministère de la Santé et des Services sociaux d'ici la fin de l'année.

En ce qui concerne l'entente avec les médecins omnipraticiens, la Commission s'est questionnée sur ses effets sur l'administration générale de la Régie et sur les profils de pratique des médecins. En réponse à cette question, un représentant de la Régie note que ce sont les départements régionaux de médecine générale qui vont avoir la responsabilité des profils de pratique de leur région en vertu de l'entente. Il est également mentionné que les premiers profils de pratique seront disponibles le 1er février 2004.

Enfin, les parlementaires ont demandé des précisions quant à l'information entourant le régime d'assurance médicaments. Les représentants de la Régie mentionnent que le régime d'assurance médicaments est assez complexe et qu'il s'agit d'un défi constant pour la Régie d'essayer d'en améliorer la compréhension. Ils ont également indiqué que la Régie s'assure qu'il y a une communication écrite de façon systématique avec les personnes qui atteignent 65 ans pour les aviser qu'elles vont être inscrites au régime d'assurance médicaments

Commentaires des membres de la Commission

Au cours de ces auditions, les membres de la Commission de l'administration publique ont pu constater les efforts réels déployés par la Régie de l'assurance maladie du Québec pour s'assurer que sa clientèle a droit à des services de qualité. De plus, la Commission désire souligner que la Régie a fait une présentation rigoureuse de ses résultats eu égard à sa planification stratégique.

Les membres de la Commission sont tout particulièrement préoccupés par la confidentialité des données gérées par la Régie. Le fait que 13 % des employés de l'organisme n'ont pas signé une entente de confidentialité et que la signature de celle-ci s'effectue sur une base volontaire inquiète la Commission, d'autant plus que les employés du ministère du Revenu sont, pour leur part, obligés de signer une telle entente.

En ce qui concerne les objectifs que la Régie présente dans ses rapports annuels de gestion, les membres de la Commission se questionnent sur la possibilité d'améliorer et de mieux définir certains indicateurs, notamment ceux comportant des taux d'amélioration. Ils sont toutefois conscients que les objectifs de la

Régie sont perfectibles et ils prennent particulièrement en considération qu'il s'agit d'un premier exercice de planification stratégique.

Par ailleurs, la Commission s'est montrée désireuse d'obtenir davantage d'information au sujet de certains dossiers comme ceux des coûts des programmes administrés par la Régie et, plus particulièrement, des services médicaux et de la rémunération des médecins. Les membres de la Commission sont également intéressés par le processus de décision pour les listes de médicaments d'exception et de patients d'exception.

Conclusion

La Commission de l'administration publique se déclare satisfaite de la reddition de comptes effectuée par la Régie de l'assurance maladie du Québec pour l'exercice 2002-2003.

En ce qui concerne le dossier de la confidentialité des données, la Commission suggère à la Régie d'étudier la possibilité de rendre obligatoire la signature, avec ses employés, d'une entente de confidentialité particulière à son organisme et de l'informer des démarches réalisées en ce sens.

Pour ce qui des objectifs que se fixe la Régie, la Commission suggère de mieux définir, dans ses prochains rapports annuels de gestion, les résultats qu'elle désire atteindre en ce qui concerne la satisfaction de ses clientèles et non pas uniquement le taux d'amélioration recherché.

Par ailleurs, la Commission souhaite obtenir de la Régie des compléments d'information en ce qui concerne le détail des montants reliés aux paiements à forfait des médecins ainsi que ceux effectués pour les mandats-tiers. Elle désire aussi obtenir de l'information au sujet du processus de décision pour les listes de médicaments d'exception et de patients d'exception[1].

Enfin, l'intégration des données budgétaires avec celles portant sur la performance n'a pas été abordée au cours de ces auditions. Cependant, la Commission considère qu'il s'agit d'un élément important pour juger de l'efficience de la gestion de l'organisme. En ce sens, la Commission suggère à la Régie, dans ses prochains rapports annuels de gestion, d'établir le lien qui existe entre les ressources budgétaires utilisées et les résultats obtenus.

Chapitre 3 L'examen du rapport annuel de gestion du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

Le 29 octobre 2003, la Commission de l'administration publique a reçu la sous-ministre du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, Mme Raymonde Saint-Germain, pour discuter de sa gestion administrative, et ce, en vertu de la *Loi sur l'administration publique*. À cette occasion, la Commission a examiné le rapport annuel de gestion 2002-2003 du Ministère.

Audition de la sous-ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

L'audition a permis à la sous-ministre de présenter, en premier lieu, l'ensemble des défis qui confrontent le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI). Il y a d'abord la nécessaire jonction des besoins de main-d'œuvre, particulièrement en région, des qualifications des immigrants et des mesures pour attirer et retenir ces immigrants en région. Le Ministère doit par ailleurs faire face à une pression grandissante sur les services de francisation des immigrants. Bien que la proportion des

immigrants connaissant le français augmente, la croissance du volume d'immigration explique cette forte demande. Les deux défis suivants concernent d'autres volets du mandat du MRCI : favoriser l'accès à l'information pour les citoyens tout en protégeant les renseignements personnels; encourager l'essor de la prestation électronique de services tout en maintenant les modes traditionnels de prestation. La sous-ministre a ensuite fait un rappel des principaux résultats atteints par le Ministère au cours de l'année 2002-2003. Enfin, elle a signalé les progrès réalisés par le MRCI en ce qui concerne le renouvellement et le rajeunissement de son effectif ainsi que la présence accrue de membres des communautés culturelles.

Les discussions entre la sous-ministre et les membres de la Commission ont d'abord porté sur le thème de la régionalisation de l'immigration. Les parlementaires se sont particulièrement intéressés aux mesures qui sont prises de façon à bien informer et sensibiliser les employeurs et l'ensemble de la population en vue de faciliter l'intégration des immigrants en région. Selon la sous-ministre, des efforts doivent être faits auprès des immigrants eux-mêmes, par exemple pour les attirer en région, mais aussi auprès de tous les acteurs de la société qui contribuent à l'accueil et à la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants. La sous-ministre précise que les engagements du Ministère envers les régions n'ont pas été remis en question. Cependant, le plan de régionalisation sera intensifié pour privilégier l'insertion en emploi en région des nouveaux arrivants.

Cette question mène à celle, tout aussi centrale, de l'intégration des immigrants au marché du travail. Les interrogations des parlementaires concernent les efforts à déployer pour assurer aux personnes immigrantes, notamment aux professionnels, une intégration facile et harmonieuse au marché québécois du travail, première étape d'une intégration sociale réussie. La sous-ministre présente les projets pilotes entrepris avec certains groupes professionnels, notamment dans le domaine médical et paramédical. Le Ministère poursuit également ses efforts d'information sur les professions réglementées. Cependant, la protection du public demeure un principe fondamental et, à ce titre, les nouveaux arrivants sont soumis aux mêmes exigences que les résidents de longue date. Pour la sous-ministre, le défi essentiel en matière d'insertion sur le marché du travail est de concevoir des formules qui permettent, à partir d'un profil déjà intéressant de formation, d'intégrer la personne le plus rapidement possible en emploi.

En regard des autres dossiers, les discussions ont porté sur un certain nombre d'éléments du mandat du Ministère en matière d'amélioration de la qualité des services. Les parlementaires ont entre autres abordé la question des points de service Internet mis en place par le Ministère et de la mesure des attentes et de la satisfaction de la clientèle.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission de l'administration publique considèrent que le rapport annuel de gestion 2002-2003 du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration se révèle en général satisfaisant. On constate de plus une intéressante progression dans la qualité de la reddition de comptes comparativement à l'édition antérieure. Plusieurs éléments positifs sont à souligner. Le Ministère a fait une présentation rigoureuse de ses résultats eu égard à sa planification stratégique. La structure du rapport est logique et, dans l'ensemble, très compréhensible pour le lecteur. Cependant, certains correctifs devraient être apportés lors des prochaines publications pour améliorer la qualité de la reddition de comptes. C'est entre autres le cas en ce qui concerne la disponibilité et la fiabilité des résultats portant sur les engagements de la déclaration de services aux citoyens. Ainsi, les parlementaires considèrent que certains résultats, par exemple ceux relatifs aux activités en matière de promotion des droits démocratiques, mériteraient d'être accompagnés de plus d'explications pour bien informer le lecteur. De même, les résultats eu égard aux engagements de la déclaration de services aux citoyens se révèlent incomplets. Ces lacunes devront être comblées pour procéder à une reddition de comptes

correcte en ce qui concerne le degré de satisfaction des citoyens.

Les membres de la Commission accordent une grande importance à l'intégration des immigrants en région. À ce titre, ils estiment que le MRCI doit poursuivre ses objectifs dans le domaine en s'appuyant sur la contribution de ses partenaires. En outre, le Ministère doit continuer d'agir pour informer et sensibiliser les immigrants concernant les possibilités d'établissement en région. Il en va de même des employeurs et de la population des régions au sujet de la contribution des immigrants. L'action est d'autant plus nécessaire étant donné la situation et les perspectives de la démographie et du marché du travail en région.

La Commission souligne de nouveau l'importance de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour favoriser l'intégration économique des immigrants, en tenant compte en particulier de leur profil de formation et d'expérience. Dans le respect des principes de base de la réglementation touchant l'exercice des professions, il convient de poursuivre, en collaboration avec les principaux acteurs, les efforts pour aplanir les difficultés qu'éprouvent les immigrants dans leur insertion professionnelle. La Commission juge que l'action actuelle du MRCI, notamment dans ses projets pilotes avec certaines professions, va dans ce sens.

Conclusion et recommandations

Au terme de ses travaux, la Commission de l'administration publique se déclare satisfaite de la reddition de comptes faite par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. La transparence des autorités du Ministère, de même que la qualité de leurs réponses aux questions des parlementaires, contribuent à cette bonne reddition de comptes.

La Commission incite toutefois le Ministère à poursuivre ses efforts d'amélioration de l'information sur les résultats. La Commission encourage aussi fortement le Ministère à fournir davantage d'information sur les ressources financières et humaines contribuant à la réalisation de ses orientations stratégiques. Une reddition de comptes de qualité doit en effet non seulement présenter les résultats atteints, mais également établir les liens avec le niveau d'effort requis. Enfin, dans une perspective d'amélioration continue, les parlementaires invitent le Ministère à réviser au besoin les indicateurs ou les cibles lorsque le contexte a changé significativement ou lorsque la qualité de l'information pourrait ainsi être améliorée.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration s'assure de combler les lacunes dans la disponibilité et la fiabilité de l'information, notamment en ce qui concerne les résultats touchant les engagements de la déclaration de services aux citoyens;**

- **Que le ministère inclue, dans son rapport annuel, une présentation synthétique des résultats relatifs à sa déclaration de services aux citoyens.**

Chapitre 4 L'examen du rapport sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*

Le 29 octobre 2003, la Commission de l'administration publique a entendu le secrétaire du Conseil du trésor, M. Luc Meunier, en vertu de la *Loi sur l'administration publique* concernant le deuxième rapport

annuel sur l'application de cette loi[2].

Audition du secrétaire du Conseil du trésor

L'audition a permis au secrétaire du Conseil du trésor de faire quelques rappels sur les objectifs de la *Loi sur l'administration publique*, ses éléments essentiels et les rôles respectifs des différents acteurs. Il a également présenté les principaux résultats atteints au cours de l'année 2002-2003 concernant l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services aux citoyens, la gestion axée sur les résultats, le recours aux assouplissements et la création des agences. Au-delà de ces résultats, le secrétaire du Conseil du trésor attire l'attention de la Commission sur la nécessité de faire une réflexion plus poussée pour améliorer le fonctionnement et l'encadrement de la *Loi sur l'administration publique*. En outre, il considère que le Secrétariat du Conseil du trésor doit faire une jonction entre les mécanismes de la Loi et l'exercice actuel de réingénierie. Pour réaliser ces différents travaux, le Secrétariat du Conseil du trésor a modifié son organisation, notamment par la création du sous-secrétariat à la réingénierie, qui comprend désormais une direction de la gestion de la performance, une direction des partenariats public-privé ainsi qu'une direction de la réingénierie.

Les discussions entre le secrétaire du Conseil du trésor et les membres de la Commission ont d'abord été l'occasion d'obtenir des précisions sur certains indicateurs et résultats contenus dans le rapport 2002-2003. C'est ainsi que les députés ont pu mettre en évidence les résultats les plus faibles en matière d'appropriation de la gestion axée sur les résultats. C'est le cas du pourcentage des ministères et organismes ayant mis en place des moyens pour connaître les attentes des citoyens, du recours à l'évaluation du rendement par attentes signifiées pour le personnel de première ligne et de la proportion des entités ayant adopté une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques. Pour chacun de ces sujets, le secrétaire du Conseil du trésor a fait ressortir la progression réalisée depuis la mise en œuvre de la *Loi sur l'administration publique* et la poursuite d'un certain nombre d'activités pour faire avancer cette appropriation. En matière de main-d'œuvre, les parlementaires se sont étonnés du pourcentage réduit du recours, dans l'administration gouvernementale, à une planification formelle de la main-d'œuvre. Cette question demeure toutefois une priorité pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Selon le secrétaire, les efforts et les progrès dans ce domaine se poursuivent. Il précise que, même si le nombre d'entités ayant une telle planification est relativement réduit, ce groupe comprend plusieurs des plus grandes organisations de l'administration gouvernementale.

Les parlementaires font part de leurs interrogations au sujet des conséquences de l'opération de réingénierie sur la poursuite de la modernisation lancée par la *Loi sur l'administration publique*. La crainte d'une perte d'élan de la gestion axée sur les résultats est exprimée. Le secrétaire du Conseil du trésor réaffirme que les deux opérations ne sont pas mutuellement exclusives. Les orientations fondamentales de la Loi, notamment l'imputabilité, la gestion par résultats, la flexibilité de gestion et la transparence, vont au-delà des considérations sur les modes de prestation de services. Se posent toutefois certains défis d'adaptation des outils et des mécanismes prévus par la Loi, dans le respect des intentions du législateur, pour tenir compte du contexte actuel de recentrage sur les missions essentielles et d'évaluation des modes de prestation de services.

Les objectifs de modernisation de l'administration gouvernementale et d'amélioration des services aux citoyens doivent s'accompagner des efforts nécessaires au niveau des organismes centraux comme à celui des ministères et organismes. À ce titre, les membres de la Commission questionnent le secrétaire sur la structure et les ressources disponibles au Secrétariat du Conseil du trésor ainsi que sur la disponibilité des informations, par ministère et organisme, concernant les efforts consentis à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services aux citoyens. D'une part, le Secrétariat du

Conseil du trésor a modifié sa structure administrative pour réaliser ses mandats eu égard à la *Loi sur l'administration publique* et à la réingénierie. D'autre part, au sujet des données sur les efforts des entités, la Commission constate, à la lumière des rapports qu'elle a eu la possibilité d'étudier, que la reddition de comptes sur les ressources particulièrement consacrées à ces fins n'est pas une pratique courante.

Enfin, l'audition du secrétaire du Conseil du trésor permet aussi de débattre de certaines perspectives générales quant à la poursuite de la modernisation de la gestion de l'administration gouvernementale. Les discussions ont entre autres pour objet le maintien des orientations en matière de renouvellement de la fonction publique, le défi de l'appropriation des objectifs de modernisation par tout le personnel et le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor pour promouvoir de meilleures pratiques de reddition de comptes dans les rapports annuels de gestion.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission de l'administration publique tiennent à réitérer avec force que la connaissance des attentes et de la satisfaction de la clientèle des services publics doit se situer au cœur de la poursuite de l'application de la *Loi sur l'administration publique*. À cet égard, ils déplorent le pourcentage encore trop faible de ministères et d'organismes qui ont, selon le rapport sur l'application de la Loi, mis en place des moyens pour connaître les attentes des citoyens. Les parlementaires comprennent bien qu'en ce domaine il est important de veiller à une certaine uniformisation des méthodes de cueillette et de traitement de l'information. Les travaux portant sur un outil québécois de mesure sont donc pertinents, notamment en raison de l'approche générale et sectorielle qui est adoptée. Ce projet contribuerait à diminuer les coûts associés à un exercice de mesure par les ministères et organismes et permettrait de produire une information comparable d'une organisation à l'autre. Cependant, il est décevant de constater que les choses en ce domaine ne soient pas plus avancées compte tenu que l'obligation de produire des déclarations de services aux citoyens, qui devraient pourtant s'inspirer d'un bilan sérieux de la satisfaction et d'une lecture rigoureuse des attentes des citoyens, remonte au mois d'avril 2001.

La Commission demeure profondément convaincue qu'en matière de modernisation de l'administration gouvernementale l'implication de tous les membres du personnel des organisations, en particulier ceux affectés au service direct à la clientèle, constitue le facteur de succès le plus important. Les parlementaires constatent toutefois que l'évaluation par attentes signifiées, bien qu'elle ait fait des progrès, n'est pas encore adoptée par tous les ministères et organismes. En outre, lorsqu'on y a recours, c'est dans des proportions très variables selon les unités administratives. Ce mode d'évaluation du rendement est pourtant essentiel pour favoriser une appropriation entière de la gestion axée sur les résultats, à tous les niveaux hiérarchiques des organisations.

Au sujet de l'adoption d'une démarche formelle de planification de la main-d'œuvre, les membres de la Commission sont étonnés qu'un si faible pourcentage de ministères et d'organismes aient agi dans ce sens. Par contre, ils prennent bonne note de la présence, dans ce groupe, d'organisations ayant des effectifs très importants. Ils constatent également les efforts déployés par le Secrétariat du Conseil du trésor pour promouvoir ces démarches de planification de la main-d'œuvre.

Quant à la réingénierie de l'État, la Commission souligne l'importance de veiller à ce que l'opération actuelle n'amène pas une démobilisation envers la gestion axée sur les résultats. Elle prend donc note des assurances fournies à ce propos par le Secrétariat du Conseil du trésor, c'est-à-dire que les objectifs fondamentaux de la Loi dépassent les questions de mode de prestation des services. Les efforts du Secrétariat du Conseil du trésor pour assurer la poursuite de l'implantation de la gestion axée sur les

résultats prennent dans le contexte actuel encore plus d'importance. La Commission incite donc fortement le Secrétariat du Conseil du trésor à maintenir son engagement.

En ce qui concerne l'adoption d'une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques, la Commission est surprise là aussi qu'une si petite proportion des entités ait procédé en ce sens. D'ailleurs, le secrétaire du Conseil du trésor a dit être également préoccupé par le faible taux d'adoption d'une démarche intégrée. Il convient que le Secrétariat aura à travailler auprès des différentes organisations de l'administration gouvernementale pour les convaincre de l'utilité d'adopter une telle démarche. En outre, il s'engage à faire suivre à la Commission de l'administration publique une description des expériences des ministères et organismes qui se sont déjà donnés une démarche intégrée de gestion des risques.

Les membres de la Commission jugent bon de réitérer la nécessité que la fonction publique devienne plus représentative de la diversité de la population québécoise. À ce titre, ils sont rassurés d'apprendre que les plans de renouvellement déjà annoncés sont maintenus, mais n'en incitent pas moins le Secrétariat du Conseil du trésor à poser tous les gestes nécessaires pour que les objectifs poursuivis quant à la présence de personnes handicapées et de membres des communautés culturelles soient atteints. Toujours en matière de main-d'œuvre, la présence des femmes dans les postes de cadre et de haute direction demeure aussi une préoccupation pour les parlementaires.

Une orientation fondamentale de la *Loi sur l'administration publique* doit être l'amélioration des services aux citoyens. À cet égard, la Commission souhaiterait pouvoir constater, dans les rapports annuels de gestion des ministères et organismes, le niveau des ressources budgétaires et humaines consacrées à cette orientation. Cette information permettrait de voir comment les ministères et organismes concrétisent les engagements écrits inclus dans leur déclaration de services aux citoyens. Le Secrétariat du Conseil du trésor devrait guider les ministères et organismes dans la présentation d'une information de gestion pertinente sur ce sujet.

Conclusion et recommandations

Au terme de ses travaux, la Commission de l'administration publique tient à souligner les améliorations apportées au rapport, notamment par l'adoption d'une nouvelle structure de présentation de l'information et par l'ajout d'un indice d'appropriation de la gestion axée sur les résultats. Ces progrès avaient d'ailleurs été souhaités par la Commission lors de l'examen du premier rapport d'application de la *Loi sur l'administration publique*.

Pour les membres de la Commission, trois ans et demi après l'adoption de la Loi, des résultats notables sont constatés. Il est cependant essentiel à ce stade de maintenir l'impulsion créée par l'entrée en vigueur de la Loi. C'est là une des conditions de réussite à plus long terme de l'effort de modernisation de l'administration gouvernementale. La Commission n'a pas eu l'assurance que tous les gestes ont été posés avec autant de détermination que possible pour maintenir cet élan. C'est pourquoi la Commission souhaite voir des améliorations sur un certain nombre d'éléments du processus d'application de la *Loi sur l'administration publique*.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que, s'agissant de l'adoption d'une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques, le Secrétariat du Conseil du trésor assume pleinement son rôle de conseiller et d'accompagnateur auprès des ministères et organismes;**

- **Que le Secrétariat du Conseil du trésor, de par ses fonctions en matière de gestion du personnel, favorise le recours plus systématique à l'évaluation du rendement par attentes signifiées, notamment pour le personnel directement affecté aux services aux citoyens;**

- **Que le Secrétariat du Conseil du trésor effectue une évaluation continue de la qualité des rapports annuels de gestion pour que les ministères et organismes apportent les améliorations à leur reddition de comptes tout en privilégiant la production d'une information pertinente et concise, notamment en matière de formation;**

- **Que le Secrétariat du Conseil du trésor ajoute à son guide de rédaction des rapports annuels de gestion la nécessité de présenter les ressources humaines et financières consenties à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services aux citoyens**

Chapitre 5 Le suivi de vérifications de l'optimisation des ressources en matière de subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif

Le 2 octobre 2003, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, M. Michel Boivin, concernant le suivi de vérifications de l'optimisation des ressources en matière de subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif, et ce, en vertu de la *Loi sur l'administration publique*.

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général avaient pour but d'effectuer le suivi de la vérification initiale de 2000-2001 portant sur l'optimisation des ressources en matière de subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif (OSBL). Il s'agit là de subventions puisées à même les crédits budgétaires des ministères qui sont transférées aux OSBL, au moyen de conventions arrêtant les modalités de gestion. C'est au ministère qu'incombe la responsabilité de s'assurer que les sommes confiées aux OSBL sont redistribuées selon les fins prévues dans les conventions.

Les travaux de suivi ont permis de constater que le taux des recommandations qui ont été appliquées ou qui ont connu des progrès satisfaisants ne dépasse pas le niveau très faible de 27 % quand il s'agit des ministères. En outre, il ne dépasse guère 14 % en ce qui concerne le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, qui a versé une subvention de 100 millions de dollars à Innovation-Papier, un OSBL chargé de réduire les coûts de production des usines de pâtes et papiers et de maintenir le niveau des emplois.

Les principales recommandations de la vérificatrice s'adressant aux ministères au sujet des subventions aux OSBL étaient les suivantes :

- éviter le versement anticipé des subventions aux OSBL;
- effectuer une étude « bénéfice-coût » permettant de déterminer la pertinence de confier la gestion d'un programme d'aide à un OSBL;
- fixer le plafond des dépenses de fonctionnement des OSBL;
- veiller à ce que la reddition de comptes des OSBL soit appropriée;
- compléter les mesures de contrôle appliquées aux OSBL;
- rendre compte à l'Assemblée nationale de l'utilisation des subventions confiées aux OSBL.

Audition du sous-ministre des Ressources naturelles

L'audition a permis au sous-ministre des Ressources naturelles de présenter le plan d'action détaillé du Ministère faisant état des diverses mesures qui ont été prises, ou qui sont en voie de l'être, en vue de répondre à chacune des recommandations du Vérificateur général quant au suivi des subventions à des OSBL.

Les échanges du sous-ministre avec les membres de la Commission ont porté principalement sur les points suivants : les coûts supplémentaires pour le gouvernement d'avoir recours à Innovation-Papier plutôt qu'au Ministère pour la gestion du programme d'aide financière à la restructuration d'usines de pâtes et papiers non compétitives, l'information fournie au Ministère par Innovation-Papier et le traitement des demandes d'aide effectué par l'organisme.

En ce qui concerne l'évaluation des coûts supplémentaires qu'a pu occasionner le recours à un OSBL pour la distribution d'aide financière à l'industrie des pâtes et papiers, le questionnement des membres de la Commission a porté en majeure partie sur le versement anticipé des subventions à Innovation-Papier, le choix du gestionnaire de programme, en particulier sur l'étude « bénéfice-coût » en cours de réalisation à ce sujet et, enfin, sur le plafond des dépenses de fonctionnement d'Innovation-Papier. En regard des autres points, les échanges ont eu trait essentiellement à la détermination de cibles et d'indicateurs de performance pour l'évaluation des projets et l'attribution de l'aide financière.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission de l'administration publique remarquent les progrès réalisés récemment par le ministère des Ressources naturelles pour combler le retard qu'il accusait concernant la mise en place de solutions concrètes à la plupart des lacunes de gestion soulevées par le Vérificateur général. Ils sont, en outre, reconnaissants au Ministère de leur avoir fourni, avant la tenue de la séance, un plan d'action assorti d'un calendrier de mise en œuvre des diverses mesures déjà prises ou prévues pour chacune des questions à l'étude. Cette façon de faire aura permis de faciliter les travaux de la Commission.

Eu égard aux *coûts supplémentaires pour le gouvernement* de confier à Innovation-Papier plutôt qu'au Ministère la gestion du programme de subventions destinées au soutien de projets du secteur des pâtes et papiers, les parlementaires reconnaissent, en premier lieu, que le sous-ministre, en vertu de son devoir de réserve, ne peut pas vraiment se prononcer sur la pertinence de ce transfert de gestion. Toutefois, les députés s'attendent à ce que l'étude « bénéfice-coût » que la firme de consultants externes Choquette-Coriveau[3] est en train de réaliser à ce sujet, à la demande du Ministère, permette de faire le point sur la question en mettant en évidence les avantages et les coûts supplémentaires d'un tel mode de fonctionnement. En outre, ils espèrent que les résultats de cette étude, attendus pour le 31 octobre 2003 et basés essentiellement sur des critères de nature financière, comptable et administrative, permettront d'estimer :

- le manque à gagner pour le gouvernement qu'a pu occasionner l'octroi à Innovation-Papier de 100 millions de dollars en un seul versement plutôt qu'en plusieurs, au fur et à mesure des besoins de liquidités;
- les avantages et inconvénients pour chacune des parties de bien mener à terme des négociations avec les industriels pour la réalisation de projets, pour clore avec les autres partenaires financiers des montages financiers et pour effectuer dans les délais requis des déboursés de fonds;

- le niveau de dépenses de fonctionnement qui serait le plus approprié pour garantir l'efficacité d'Innovation-Papier[4].

Pour ce qui est de *l'information qu'Innovation-Papier devrait fournir au Ministère pour permettre la reddition de comptes,* les parlementaires reconnaissent que la détermination, par Innovation-Papier, de cibles et d'indicateurs permettant d'évaluer à l'avance les mérites de chacun des projets[5] constitue un exercice difficile du fait de la nature hautement conjoncturelle de l'industrie des pâtes et papiers. Ils comprennent que l'organisme puisse devoir se limiter à des cibles de nature économique s'adressant à l'ensemble des projets tels que le maintien et la création d'emplois ou la valeur et la rentabilité des investissements. C'est ainsi qu'ils appuient Innovation-Papier dans ses efforts pour assurer, à tout le moins, un processus de suivi rigoureux de montage financier et technique des projets. Mais, en raison de l'importance des deniers publics en cause et de la nécessité pour l'administration publique de disposer d'outils appropriés pour effectuer la sélection des projets et une reddition de comptes axée sur les résultats, ils estiment que la réflexion du Ministère portant sur la façon dont Innovation-Papier pourrait mieux se conformer aux attentes du cadre de gestion axé sur les résultats doit se poursuivre. À ce titre, ils considèrent que cette réflexion devrait porter non seulement sur les informations financières concernant Innovation-Papier qui devraient faire partie du rapport annuel du Ministère, mais aussi sur l'évaluation, à tout le moins *a posteriori*, des retombées des projets subventionnés.

Au sujet du *traitement des demandes d'aide* par Innovation-Papier, les parlementaires reconnaissent que le mode de fonctionnement d'Innovation-Papier, qui s'apparente, à toutes fins utiles, à celui d'une banque d'affaires, convient à la rapidité d'exécution qu'exige la volatilité du climat d'affaires caractéristique de l'industrie des pâtes et papiers. Dans cette optique, ils conviennent avec le sous-ministre que l'évaluation rigoureuse, *a priori*, de la rentabilité et des retombées des quelques grands projets envisagés par l'industrie, en plus de nécessiter un temps et une énergie considérables, peut souvent s'avérer hasardeuse. Ils comprennent les motifs qui incitent Innovation-Papier à accorder l'aide financière selon l'ordre chronologique des demandes de projets acceptables plutôt que selon une analyse laborieuse des retombées potentielles de chacun d'eux pour déterminer, dans la mesure du possible, les plus rentables. Toutefois, les parlementaires conçoivent difficilement qu'il n'existe pas un mécanisme, aussi léger soit-il, qui permettrait de vérifier que le pouvoir discrétionnaire d'Innovation-Papier est véritablement utilisé de la façon la plus transparente et la moins arbitraire possible[6]. C'est pourquoi ils souhaitent que le Ministère entreprenne une réflexion à ce sujet.

Conclusion et recommandation

Au terme de l'examen du suivi de vérifications de l'optimisation des ressources des subventions du gouvernement à des OSBL, la Commission de l'administration publique constate que le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs a mis en place, récemment, les diverses mesures qui s'imposaient pour corriger les lacunes soulevées par le Vérificateur général. Elle apprécie qu'un plan d'action, assorti d'un calendrier d'exécution des moyens prévus pour chacun des points à l'étude, lui ait été remis avant la tenue des auditions.

En outre, la Commission souhaite obtenir le plus rapidement possible les résultats de l'étude « bénéfice-coût » en voie de réalisation qui devrait permettre de répondre à plusieurs de ses questions concernant les avantages et les coûts supplémentaires pouvant résulter de la gestion de subventions par Innovation-Papier plutôt que par le Ministère. De plus, elle incite le Ministère à poursuivre sa réflexion sur la façon dont il pourrait se doter d'outils appropriés pour effectuer la sélection des meilleurs projets et être en mesure, du moins *a posteriori*, d'estimer les retombées de l'aide accordée. En raison, notamment, de l'importance des montants en cause, la Commission juge essentielle la présence d'un mécanisme, si léger

soit-il, qui offre certaines garanties aux parlementaires et à la population que le pouvoir discrétionnaire d'Innovation-Papier est utilisé de la façon la plus transparente et la moins arbitraire possible.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs fasse parvenir à la Commission, dans les meilleurs délais, l'étude coûts-bénéfices, préparée par la firme de consultants Choquette-Corriveau, afin que la Commission puisse entendre les représentants du Ministère et les auteurs de l'étude, dans le cadre du suivi de vérification de l'optimisation des ressources en matière de subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif.**

Chapitre 6 Le suivi de vérifications du développement des systèmes d'information du ministère du Revenu

Le 2 octobre 2003, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre du Revenu, Mme Diane Jean, à propos du suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant le développement des systèmes d'information au ministère du Revenu, et ce, en vertu de la *Loi sur l'administration publique.*

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général, qui ont pris fin en mars 2003, avaient essentiellement pour objectif de vérifier si le Ministère s'assure que les aspects critiques du développement des systèmes d'information sont pris en compte correctement. Ces aspects sont : 1) l'estimation de projets, 2) les fonctions d'assurance qualité et de revue par les pairs, 3) la gestion des risques, 4) la gestion des bénéfices, 5) le suivi des activités de développement de système et 6) la reddition de comptes. Les trois projets de systèmes enquêtés aux fins du suivi étaient : la « déclaration de revenus électronique » (un investissement de 1,6 million de dollars), le « déploiement des échanges électroniques-enregistrement des entreprises » (2,7 millions) et « observance fiscale de la fabrication du vêtement » (3,9 millions).

Les principaux constats du Vérificateur général sont que le Ministère :

- a réussi habilement à mettre en œuvre les outils informatiques nécessaires à la réalisation de sa mission tout en respectant dans l'ensemble les budgets autorisés;
- a pris des mesures à l'égard de 13 des 14 recommandations formulées, en particulier en ce qui concerne l'estimation de projets et la gestion de risques;
- a encore des mesures à prendre en ce qui concerne l'assurance-qualité et la revue par les pairs, la gestion des bénéfices et le suivi des activités de développement.

Audition de la sous-ministre du Revenu

L'audition a permis à la sous-ministre du Revenu de faire valoir que, de façon générale, la gestion du Ministère en matière d'élaboration d'outils informatiques se compare avantageusement avec ce qui se pratique dans les autres institutions publiques canadiennes[7]. Elle lui a donné l'occasion d'illustrer de quelle manière le Ministère poursuit ses efforts en vue de trouver une solution satisfaisante aux lacunes

soulevées par le Vérificateur général. C'est ainsi qu'elle a fait le point, non seulement sur la gestion des trois projets de système d'information visés par le suivi, mais aussi sur trois autres projets majeurs présentement en voie de réalisation : les refontes des systèmes de l'impôt des particuliers (TP-1), de l'impôt des sociétés et de la TPS, ainsi que des modèles en matière de bonnes pratiques pour le développement de systèmes intégrant les services en ligne. La sous-ministre affirme que la mise en place de la Direction de la coordination des refontes des systèmes et du Bureau de projets permettra d'assurer un bon encadrement des refontes et une saine reddition de comptes, et ce, autant en ce qui concerne la qualité des services que le respect des montants et des délais prévus. Elle se dit confiante que ces structures permettront, à terme, la mise en place d'une méthodologie et de mécanismes de gestion utilisables pour tous les nouveaux projets ministériels de systèmes d'information.

Les échanges de la sous-ministre avec les membres de la Commission ont porté principalement sur les projets de système d'information, réalisés et à venir, dans le contexte des lacunes soulevées par le Vérificateur général. Les aspects critiques du développement des systèmes qui ont le plus retenu l'attention des députés sont ceux pour lesquels les progrès étaient jugés insatisfaisants, à savoir l'assurance qualité et la revue par les pairs, la gestion des bénéfices et le suivi des activités de développement de système.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission de l'administration publique sont satisfaits des efforts déployés par le Ministère pour apporter les correctifs appropriés aux lacunes soulevées par le Vérificateur général. Ils constatent, que pour la plupart des sujets abordés, des progrès ont été accomplis. Ils se réjouissent aussi de l'excellence dont fait preuve le Ministère en matière de services en ligne et de la bonne réputation qu'il en tire à l'échelle canadienne.

Plus précisément, en ce qui concerne le *processus d'estimation*, les parlementaires constatent que le Ministère a répondu aux exigences en mettant au point un processus s'étendant à l'ensemble des activités de développement, en créant un outil logiciel facilitant le travail des estimateurs et en procédant à la constitution d'une banque d'information permettant d'appuyer les estimations sur des données recueillies antérieurement. En particulier, ils s'attendent à ce que le Ministère accorde un soin particulier à la détermination, au départ, des ressources externes qui seront nécessaires pour la réalisation des projets.

Pour ce qui est de *l'assurance qualité et la revue par les pairs,* les membres de la Commission prennent bonne note des efforts consentis par le Ministère pour améliorer le processus d'assurance qualité et mieux encadrer la revue par les pairs. Ils invitent le Ministère à poursuivre ses travaux pour améliorer la documentation concernant les ressources utilisées par rapport aux résultats obtenus, pour tenir compte, à la fois, de la conformité des biens livrables avec les exigences fonctionnelles, de l'efficience des activités de développement et de la conformité de celles-ci avec le cadre méthodologique. Les députés sont satisfaits aussi des réponses obtenues concernant l'impartialité des pairs. Ils espèrent, de plus, que les moyens prévus pour éviter le ralentissement du processus de développement lors de la revue par les pairs fourniront le rendement escompté.

Au sujet de la *gestion des risques*, les parlementaires se disent satisfaits des progrès accomplis dans la définition des orientations et la mise en place d'outils permettant d'effectuer de façon rapide et systématique la détection des principaux risques. Quant à la *gestion des bénéfices*, ils comprennent que l'évaluation des retombées à venir constitue un exercice souvent très difficile à réaliser. Cependant, ils s'expliquent moins bien le fait que le Ministère ne soit pas toujours en mesure de fournir les informations pertinentes quant aux bénéfices *a posteriori*. À cause de l'importance des bénéfices éventuels comme facteur de sélection des projets et des résultats obtenus comme outil de reddition de

comptes, les membres de la Commission incitent le Ministère à réfléchir davantage sur l'encadrement de la gestion des bénéfices de façon à élaborer et à mettre en place, le plus rapidement possible, une politique à cet effet. Par ailleurs, ils demandent spécifiquement d'évaluer les retombées attribuables aux programmes de la lutte à l'évasion fiscale, en particulier dans l'industrie du taxi, pour en informer prochainement la Commission.

Pour ce qui est de l'amélioration du *suivi des activités de développement de système*, les parlementaires observent que plusieurs mesures, dont la détermination d'indicateurs de performance, ont été mises en place. Selon eux, la création de la Direction de la coordination des refontes des systèmes en vue de l'instauration de pratiques adéquates de suivi régulier de même que l'élaboration d'un manuel de gestion de projets pour guider le suivi des projets de refonte et pour évaluer la méthodologie utilisée aux diverses étapes du processus de développement constituent une nette amélioration. De plus, les députés constatent que divers projets sont prévus afin de favoriser le déploiement des services en ligne[8]. À cet égard, ils souhaitent que l'évaluation de la pertinence des projets, c'est-à-dire de leurs coûts par rapport à leurs bénéfices escomptés, fasse appel à une définition de l'efficience qui inclut la qualité et à l'accessibilité des services offerts à l'ensemble des contribuables, y compris ceux qui ne font pas usage des services en ligne. De plus, toujours dans l'optique d'offrir un service de qualité, les députés incitent le Ministère à établir des comparaisons avec d'autres juridictions afin d'améliorer et de simplifier, dans la mesure du possible, les services offerts, particulièrement ceux concernant les déclarations de revenus.

Enfin, au sujet de la *reddition de comptes*, les députés estiment que les diverses mesures mises en place ou en voie de l'être comme la détermination d'indicateurs de suivi et de reddition de comptes, l'instauration du cadre de gestion des projets et l'élaboration d'une politique ministérielle sur la gestion des bénéfices pourront fournir à l'Assemblée nationale une information complète et détaillée. En outre, les parlementaires désirent obtenir une liste des projets réalisés et prévus faisant état de leurs coûts, de leurs bénéfices escomptés et, s'il y a eu lieu, de leurs bénéfices réalisés.

Conclusion

Au terme de l'examen du suivi du développement des systèmes d'information, la Commission de l'administration publique constate que le ministère du Revenu est encore mieux préparé qu'il ne l'était auparavant pour mettre en œuvre efficacement les outils informatiques nécessaires à la réalisation de sa mission. La Commission reconnaît les progrès récents accomplis pour apporter les correctifs appropriés aux lacunes observées par le Vérificateur général, notamment eu égard au suivi des activités de développement de systèmes. Elle félicite le Ministère pour son excellence en matière de développement de services en ligne.

La Commission souhaite que l'évaluation de la pertinence des nouveaux projets, en particulier ceux liés au déploiement des services en ligne, soit basée sur une définition de l'efficience qui tienne compte de la qualité des services pour l'ensemble des contribuables. Enfin, la Commission désire être informée annuellement des progrès accomplis dans la mise en place des mesures prévues afin de combler les dernières lacunes, en particulier celles reliées à la gestion des bénéfices, à la revue par les pairs et à la reddition de comptes.

ANNEXE I

Les projets pilotes de reddition de comptes en vertu de la *Loi sur l'administration publique*

La *Loi sur l'administration publique* a été adoptée en mai 2000 par l'Assemblée nationale. Elle incorpore les dispositions de la *Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics*. Cette dernière loi, adoptée en 1993, instituait un régime formel d'imputabilité qui modifiait les relations traditionnelles entre la haute fonction publique et l'Assemblée nationale. La *Loi sur l'administration publique* réaffirme la priorité accordée par l'administration gouvernementale à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Le nouveau cadre de gestion offre aux ministères et organismes une plus grande souplesse dans la gestion en contrepartie d'engagements clairs. C'est ainsi que toutes les entités de l'administration gouvernementale doivent se donner une planification stratégique comprenant des objectifs, des cibles et des indicateurs permettant de mesurer leurs résultats. Enfin, la Loi accroît la transparence de l'administration gouvernementale en prescrivant le dépôt à l'Assemblée nationale de divers documents, dont les rapports annuels de gestion. Les ministères et organismes sont imputables devant les parlementaires. La reddition de comptes en commission parlementaire permet de questionner les dirigeants sur les résultats atteints par rapport aux objectifs visés. Enfin, l'article premier de la Loi reconnaît explicitement le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

Un peu plus de trois ans après l'adoption de la Loi, la Commission de l'administration publique a bouclé la boucle de l'imputabilité en procédant à l'examen en séance publique des rapports annuels de gestion de deux entités.

Le présent rapport constitue, à la suite de ces travaux, une première réflexion sur l'application des obligations de reddition de comptes devant l'Assemblée nationale et ses implications. La première partie traite des démarches menées antérieurement, c'est-à-dire depuis l'adoption de la *Loi sur l'administration publique*. La deuxième partie décrit comment s'est organisée et déroulée cette reddition de comptes devant les parlementaires. Enfin, la dernière section porte sur l'évaluation de l'exercice. C'est à partir de ces constatations que des conclusions et des recommandations sont formulées.

Démarches antérieures

Il faut d'abord rappeler que la Loi prescrit la production par les ministères et organismes d'un certain nombre de documents : une déclaration de services aux citoyens, un plan stratégique pluriannuel, un plan annuel de gestion des dépenses et, pour rendre compte des résultats, un rapport annuel de gestion. La Loi prévoit également, à l'article 29, que la commission parlementaire compétente doit entendre au moins une fois par année le ministre, si celui-ci le juge opportun, et, selon le cas, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme afin de discuter de leur gestion administrative. Cette discussion peut notamment porter sur le contenu des documents rendus publics. La production des documents et la reddition de comptes devant les parlementaires constituent les deux composantes essentielles de l'imputabilité de l'administration gouvernementale.

Le secteur administratif de l'Assemblée nationale a posé divers gestes pour appuyer les parlementaires dans les nouvelles responsabilités qui leur ont été confiées par la *Loi sur l'administration publique*. D'une part, des ressources ont été rendues disponibles pour assurer le soutien de recherche aux parlementaires. C'est la Direction des études documentaires à qui est confié le mandat de fournir l'assistance de recherche et d'analyse aux commissions parlementaires pour répondre aux nouveaux besoins. D'autre part, un cadre général pour le déroulement des travaux et des outils d'analyse ont été mis au point. Essentiellement, les travaux reliés à l'application de la *Loi sur l'administration publique* se dérouleraient en trois phases. La première serait consacrée à la prise de connaissance, par la Direction des études documentaires, des plans stratégiques, des déclarations de services aux citoyens et de toute l'information sur l'action des ministères et organismes pouvant représenter un intérêt, par exemple les

rapports annuels du Vérificateur général du Québec. La deuxième phase viserait à appuyer les commissions parlementaires dans la sélection des organismes dont elles comptent examiner le rapport annuel de gestion en séance publique. Enfin, la troisième partie des travaux concernerait l'analyse elle-même des rapports annuels de gestion en vue des auditions.

Il est important d'insister sur le type d'analyse réalisée pour soutenir les travaux de reddition de comptes des commissions. Les rapports annuels de gestion sont passés en revue selon sept critères portant sur la qualité de l'information. Les critères adoptés sont fortement inspirés de ceux mis de l'avant par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée :

- cohérence de l'information avec les autres documents;
- présentation des renseignements de base pour juger de la performance;
- résultats présentés avec leur mise en contexte;
- mesure de la satisfaction de la clientèle;
- énoncé des liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats;
- présentation des correctifs apportés ou à venir;
- capacité de l'entité de maintenir et d'améliorer ses résultats.

L'approche retenue pour l'analyse des rapports annuels de gestion par la Direction des études documentaires n'en est pas une de certification de l'information sur la performance. Elle permet plutôt de soulever des questions beaucoup plus que de formuler un jugement sur l'information de gestion. Elle porte aussi uniquement sur les questions administratives et non sur le bien-fondé des politiques. Pour permettre une planification semestrielle des travaux de reddition de comptes, la Direction des études documentaires pourrait en outre procéder à une analyse sommaire des rapports annuels de gestion.

Pour sa part, le Vérificateur général entend, comme le précise l'un de ses axes d'intervention portant sur la reddition de comptes sur la performance, publier annuellement un rapport sur l'évaluation de la qualité des rapports annuels de gestion et sur le respect des délais de production. Cette approche générale est donc complémentaire à celle adoptée par la Direction des études documentaires pour le soutien continu et particulier des commissions parlementaires.

En ce qui concerne l'organisation des travaux de l'Assemblée nationale, un comité de travail mandaté par la Commission de l'Assemblée nationale a d'abord préparé, en octobre 2001, des propositions pour permettre aux commissions de réaliser les mandats de reddition de comptes qui découlent de la *Loi sur l'administration publique*. Les propositions avancées étaient les suivantes :

- Amender la *Loi sur l'administration publique* afin de donner à la commission parlementaire visée à l'article 29 de la Loi l'obligation d'entendre au moins une fois tous les quatre ans, plutôt qu'annuellement, les sous-ministres et les dirigeants d'organismes.

  Cet amendement partait de la constatation que l'obligation d'entendre annuellement les sous-ministres et dirigeants semblait peu réaliste compte tenu du nombre d'entités visées et de l'expérience passée en matière de reddition de comptes.

- Amender la *Loi sur l'administration publique* pour faire en sorte que les députés puissent se saisir plus rapidement des rapports annuels de gestion produits par les ministères et organismes visés en permettant le dépôt auprès du président ou du secrétaire général lorsque l'Assemblée ne tient pas séance.

  Cet amendement avait pour but de permettre aux commissions parlementaires de prendre

connaissance et d'amorcer plus tôt en cours d'année leurs travaux de reddition de comptes. Actuellement, la très grande majorité des rapports annuels de gestion sont déposés lors de la rentrée parlementaire d'automne, c'est-à-dire dans la deuxième moitié du mois d'octobre. En pratique, compte tenu que la session intensive de l'Assemblée nationale s'amorce à la fin novembre, les commissions parlementaires n'ont que très peu de possibilités d'examiner cette nouvelle information avant le début de l'année suivante. D'une part, la reddition de comptes porte alors sur une information datant de plus de huit mois. D'autre part, les auditions n'auraient que très peu de chance d'influer sur les orientations des ministères et des organismes, puisque ces derniers sont déjà dans une phase avancée de préparation de leur plan annuel de gestion de l'année à venir.

- Modifier le Règlement de l'Assemblée nationale pour permettre aux commissions sectorielles de réaliser des mandats de reddition de comptes, sous réserve des responsabilités explicitement confiées à la Commission de l'administration publique.

  Cette modification vise à corriger le fait que le Règlement confie actuellement l'ensemble du mandat de reddition de comptes en vertu de la *Loi sur l'administration publique* à la seule Commission de l'administration publique. Le Règlement doit donc être amendé pour partager ce mandat avec les commissions sectorielles en fonction de leur champ de compétences respectif.

- Modifier le Règlement de l'Assemblée nationale pour augmenter le nombre de commissions autorisées à siéger simultanément.

Les dispositions actuelles prévoient que trois commissions peuvent se réunir simultanément lorsque l'Assemblée tient séance et quatre lorsqu'elle ne tient pas séance. Ces limites pourraient passer à quatre et cinq respectivement. Cela permettrait de dégager du temps de travail en commission pour la réalisation des mandats de reddition de comptes.

Ces propositions ont été discutées lors de la séance de la Commission de l'Assemblée nationale du 30 mai 2002. Un consensus s'est dégagé pour demander au ministre responsable de proposer des amendements à la Loi.

À ce jour, aucun geste législatif n'a permis de concrétiser ces recommandations. Quant aux modifications touchant le Règlement de l'Assemblée nationale, il avait été convenu de poursuivre la discussion au sein d'un groupe de travail. Le contexte est cependant exactement le même qu'à l'époque où ces propositions ont été avancées. Elles gardent donc toute leur pertinence, sinon davantage compte tenu de l'expérience récente de la Commission de l'administration publique.

La Commission de l'administration publique, étant toujours la seule commission parlementaire visée par l'article 29 de la *Loi sur l'administration publique*, a décidé de réaliser les premières activités de reddition de comptes en vertu de cette loi. La Commission a choisi de procéder, sous la forme de deux projets pilotes, à l'examen des rapports annuels de gestion de la Régie de l'assurance maladie du Québec et du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. Ces projets pilotes devaient permettre d'apporter les changements qui s'avèrent nécessaires au processus d'analyse et au fonctionnement des travaux parlementaires.

Organisation et déroulement des travaux de la Commission de l'administration publique

Quelques raisons ont guidé la Commission dans le choix des deux entités faisant l'objet de ces premières expériences de reddition de comptes en vertu de la *Loi sur l'administration publique*. D'abord, il était

utile de retenir des organisations de deux types : un ministère et un organisme. Pour faciliter ce premier exercice, il a aussi été convenu de choisir des entités qui avait déjà une certaine expérience dans la gestion axée sur les résultats. Enfin, sans désigner ces deux organisations comme des modèles, les parlementaires ont décidé d'examiner des rapports annuels de gestion présentant un niveau de qualité relativement élevé.

La Direction des études documentaires a été appelée à contribuer activement aux travaux de la Commission de l'administration publique. Ainsi, deux analystes choisis selon leur champ de compétence ont réalisé des documents d'information destinés aux parlementaires. Ces documents ont été réalisés à l'aide de la grille d'analyse que s'était donnée la Direction des études documentaires. Une première partie était consacrée à l'analyse du contenu des rapports annuels de gestion. Des éléments de contexte, des explications supplémentaires et des pistes de questionnement étaient présentés. Une deuxième partie comprenait une revue de presse récente concernant l'entité et son domaine d'activité.

Les documents d'information ont été présentés aux membres de la Commission lors d'une séance de travail préparatoire tenue la semaine précédant l'audition. Les parlementaires ont pu alors prendre connaissance du contenu des rapports annuels de gestion, formuler une première appréciation de cette reddition de comptes et explorer les pistes de questionnement en vue de l'audition de la sous-ministre et du dirigeant d'organisme.

Il faut souligner les difficultés rencontrées à cette étape des travaux de la Commission. Une première version des documents d'information avait été rédigée par les analystes de la Direction des études documentaires sur la base du rapport annuel 2001-2002 des deux entités. Cependant, la tenue des auditions étant prévue peu de temps après la reprise d'automne des travaux parlementaires, les rapports annuels 2002-2003 allaient devenir disponibles. Pour éviter une préparation portant sur des données désuètes, le secrétariat de la Commission a demandé aux entités une version préliminaire de leur rapport annuel à venir. La Régie de l'assurance maladie du Québec a accepté de fournir à la Commission, sous réserve de la publication officielle ultérieure, son projet de rapport annuel de gestion 2002-2003. Le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration quant à lui n'a livré à la Commission qu'un tableau synthèse de ses résultats. Dans ces circonstances, le travail préparatoire a été ardu. Cette importante difficulté illustre éloquemment la nécessité d'apporter des modifications à la *Loi sur l'administration publique* pour permettre le dépôt des rapports annuels de gestion à l'intérieur du délai de quatre mois inscrit dans la Loi sans attendre la reprise des travaux de l'Assemblée nationale.

C'est le 29 octobre 2003 que s'est tenue la séance publique de la Commission. À cette occasion, le président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec et la sous-ministre du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration ont été entendus par les membres de la Commission. Une séance d'une demi-journée avait été prévue à cette occasion, soit une période de 1 heure 30 minutes environ pour chacun des dossiers.

Évaluation des projets pilotes

Les circonstances dans lesquelles la Direction des études documentaires a réalisé les documents d'information à l'intention des parlementaires étaient loin d'être idéales. Les analyses préliminaires, qui portaient sur l'édition 2001-2002 des rapports annuels de gestion, ont dû être actualisées à partir des rapports 2002-2003. Cependant, le temps disponible pour procéder à cette mise à jour a été très court. En outre, dans un des dossiers, cette mise à jour n'a pu se faire que sur la base d'un tableau synthèse des résultats. Dans ce contexte, les analystes de la Direction des études documentaires ont exécuté le mieux possible les nouvelles analyses. Celles-ci ont par ailleurs été jugées utiles par les membres de la Commission. D'ailleurs, plusieurs des éléments identifiés par les analystes ont été repris en audition.

Le fait que les analystes aient déjà travaillé sur l'édition 2001-2002 des rapports annuels des deux entités a sans doute permis de réaliser la mise à jour dans les courts délais imposés. Ils ont pu utiliser au mieux l'information préalablement tirée de la lecture et de l'analyse des différents documents produits par les entités. Comme le prévoyait la Direction des études documentaires, la spécialisation de ses analystes et la veille permanente de l'information dans leur secteur d'activité accroît leur efficacité au moment de l'analyse des rapports annuels de gestion.

La forme des analyses livrées à la Commission de l'administration publique satisfait les parlementaires. Ceux-ci sont à l'aise avec l'information succincte présentée, l'identification des sujets particulièrement importants et les pistes de questionnement proposées.

Il appert que les débats tenus en séance publique ont respecté le principe fondamental de cette reddition de comptes qui consiste à centrer les débats sur les questions de gestion administrative et non à discuter du bien-fondé des décisions politiques et des grandes orientations. La sous-ministre du MRCI et le président-directeur général de la RAMQ ont donc pu répondre aux questions des parlementaires dans le strict respect des responsabilités qui leurs sont imparties.

Toutefois, les thèmes abordés lors de l'audition se sont parfois écartés de l'objet précis de l'exercice, c'est-à-dire la reddition de comptes portant sur les résultats atteints eu égard aux objectifs stratégiques et aux engagements de la déclaration de services aux citoyens. C'est ainsi qu'ont été abordées des questions connexes qui découlaient davantage de l'actualité. Bien qu'il y ait quand même un lien avec la gestion de l'entité, ces débats ont parfois déplacé les discussions sur les résultats. Ce fut particulièrement le cas en ce qui concerne la Régie de l'assurance maladie du Québec. Même si le rapport annuel de gestion demeure l'élément central de cet exercice, la Commission rappelle que la reddition de comptes, telle que décrite à l'article 29 de la Loi, porte sur l'ensemble de la gestion administrative de l'entité.

Au cours des auditions, la présence des porte-parole de l'opposition officielle à titre de membres temporaires a eu un impact sur la teneur des discussions. D'une part, ces porte-parole peuvent parfois faire porter la discussion sur des éléments moins directement liés à la reddition de comptes sur les résultats obtenus. D'autre part, la Commission de l'administration publique a toujours misé sur une approche non partisane dans la réalisation de ses mandats. Elle a toujours été vigilante sur cette question. Tout en étant bien conscients du rôle précis joué par les porte-parole dans notre système parlementaire, celui d'être le critique officiel de l'opposition dans un domaine donné, les membres de la Commission jugent très important de favoriser un climat de discussion où l'approche administrative prime sur les considérations politiques. Elle invite donc la présidence des commissions parlementaire sectorielles qui auraient à accomplir ce type de mandat à faire preuve de la même vigilance dans la conduite des travaux afin que la discussion avec le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme demeure de nature administrative.

L'irritant majeur perçu par les parlementaires lors de ces projets pilotes a nettement été la période de temps consacrée à chaque dossier. Lors de la planification de ses travaux, la Commission de l'administration publique avait choisi de jumeler l'audition des deux entités dans une même matinée de travail. Après cette première expérience, il appert que cette période est insuffisante pour traiter correctement, au niveau de détail souhaité, de la gestion administrative des ministères et organismes.

Conclusion et recommandations

Au terme de ses travaux, la Commission de l'administration publique trace un bilan positif de ces projets pilotes d'examen des rapports annuels de gestion. L'exercice était nécessaire et s'est révélé utile pour les

parlementaires et, plus largement, pour l'ensemble des personnes impliquées. Ainsi, les deux organisations ayant été reçues en audition ont pu exposer leurs résultats et prendre connaissance des préoccupations des membres de la Commission. En outre, la Commission a réalisé le mandat qui lui est dévolu par la *Loi sur l'administration publique*. Pour une première fois, la boucle des activités liées à la Loi a été bouclée, montrant ainsi, dans la pratique, l'aboutissement des efforts d'application de la gestion axée sur les résultats dans l'administration gouvernementale.

Cette première expérience de reddition e comptes devant la Commission doit par ailleurs permettre d'apporter certains changements dans les façons de faire, et cela à plusieurs niveaux. La Commission de l'administration publique souhaite donc ardemment que des suites concrètes soient apportées à ces projets. Il importe d'abord que, par ses actions, l'Assemblée nationale contribue à maintenir l'élan de l'application d'une gestion axée sur les résultats. La poursuite de l'élan initial donné par l'adoption de la Loi en 2000 est essentielle au succès à long terme de la modernisation de l'administration publique. Les recommandations du présent rapport pourront faire en sorte, selon la Commission de l'administration publique, que l'Assemblée nationale puisse assumer pleinement et efficacement son rôle en ce domaine.

Le mandat de la Commission de l'administration publique, tel que défini dans le Règlement de l'Assemblée nationale, est axé sur la reddition de comptes des sous-ministres et des dirigeants d'organismes. La Commission demeure donc la première responsable de la réalisation des mandats d'imputabilité qui découlent de la *Loi sur l'administration publique*. Cependant, étant donné le nombre élevé d'entités visées par la Loi, la contribution des commissions sectorielles devient essentielle. C'est pourquoi la Commission entend exercer un leadership par la planification semestrielle des entités à entendre sur leurs rapports annuels de gestion et demander aux commissions sectorielles de procéder à l'exécution de certains mandats d'imputabilité.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

Des modifications au cadre réglementaire et légal

- **Que le Règlement de l'Assemblée nationale soit modifié pour permettre aux commissions sectorielles de réaliser des mandats de reddition de comptes en vertu de la *Loi sur l'administration publique*, sous réserve des responsabilités expressément confiées à la Commission de l'administration publique;**

- **Que le Règlement de l'Assemblée nationale soit modifié pour permettre à quatre commissions de se réunir en même temps lorsque l'Assemblée siège et à cinq commissions de le faire lorsque l'Assemblée ne siège pas, étant convenu que les travaux de l'une de ces commissions relèvent du mandat de reddition de compte en vertu de la *Loi sur l'administration publique*;**

- **Que l'article 26 de la *Loi sur l'administration publique* soit modifié pour faire en sorte que les rapports annuels de gestion soient accessibles aux parlementaires dans le délai de quatre mois prescrit en prévoyant la transmission de ces rapports au Président de l'Assemblée nationale ou à son secrétaire général, lorsque l'Assemblée ne siège pas, plutôt que dans les 15 jours de la reprise de ses travaux;**

- **Que l'article 29 de la *Loi sur l'administration publique* soit modifié ainsi : « La commission parlementaire de l'Assemblée nationale compétente en la matière examine au moins une fois par année les rapports annuels de gestion et entend au moins une fois à tous les trois ans le ministre, si celui-ci le juge opportun, et, selon le cas, le sous-ministre ou le dirigeant**

d'organisme afin de discuter de leur gestion administrative. »;

- **Que les rapports de la Commission de l'administration publique portant sur l'imputabilité ne soient pas soumis au 2e alinéa de l'article 95 du Règlement de l'Assemblée nationale à la suite de recommandations consensuelles des membres de la Commission.**

Dans l'organisation des travaux de l'Assemblée nationale

- **Que la Direction des études documentaires de l'Assemblée nationale soit désignée pour fournir l'assistance de recherche nécessaire aux commissions parlementaires pour la réalisation de leurs mandats d'examen de la reddition de comptes des ministères et organismes;**

- **Que le Président de l'Assemblée nationale et les leaders des groupes parlementaires saisissent la Commission de l'Assemblée nationale des recommandations contenues au présent rapport pour qu'elle en fasse l'examen et y donne suite.**

ANNEXE II

Les membres de la Commission de l'administration publique

Les membres permanents de la Commission

Mme Rita Dionne-Marsolais (Rosemont), présidente de la Commission
M. Pierre Marsan (Robert-Baldwin), vice-président de la Commission

M. Raymond Bernier (Montmorency)
M. Claude Boucher (Johnson)
Mme Jocelyne Caron (Terrebonne)
Mme Solange Charest (Rimouski)
M. Henri-François Gautrin (Verdun)
M. Alain Paquet (Laval-des-Rapides)
Mme Sarah Perreault (Chauveau)
Mme Lise Thériault (Anjou)

Les membres temporaires et les remplaçants

M. Alexandre Bourdeau (Berthier), 29 octobre 2003
Mme Danielle Doyer (Matapédia), 2 octobre 2003
M. Jean Dubuc (La Prairie), 1er et 2 octobre 2003
Mme Louise Harel (Hochelaga-Maisonneuve), 29 octobre 2003
M. Guy Lelièvre (Gaspé), 2 octobre 2003
Mme Lorraine Richard (Duplessis), 22 et 29 octobre 2003
M. Sylvain Simard (Richelieu), 29 octobre 2003

M. Jean-Pierre Soucy (Portneuf), 25 septembre 2003

Le personnel de la Commission

Mme Nancy Ford, secrétaire de la Commission
M. Jacques Gagnon, agent de recherche
M. Bertrand Nadeau, agent de recherche
M. Steve Lavoie, agent de recherche
Mme Geneviève Court, agente de secrétariat

ANNEXE III

Les recommandations de la Commission de l'administration publique

Chapitre 1 La gestion de l'amélioration des services aux citoyens

- **Que le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration dépose à la Commission, avant le 1er octobre 2004, un rapport portant, notamment, sur les efforts déployés par l'ensemble des ministères et organismes pour améliorer les services aux citoyens ainsi que sur l'évolution des résultats liés aux engagements des ministères et organismes en matière de qualité des services;**

- **Que le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration informe la Commission, au plus tard le 1er juin 2004, sur la situation des ministères et organismes n'ayant pas produit de déclaration de services aux citoyens et sur la pertinence d'exiger le dépôt d'une telle déclaration.**

Chapitre 3 L'examen du rapport annuel de gestion du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

- **Que le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration s'assure de combler les lacunes dans la disponibilité et la fiabilité de l'information, notamment en ce qui concerne les résultats touchant les engagements de la déclaration de services aux citoyens;**

- **Que le ministère inclue, dans son rapport annuel, une présentation synthétique des résultats relatifs à sa**

déclaration de services aux citoyens.

Chapitre 4 L'examen du rapport sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*

- **Que, s'agissant de l'adoption d'une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques, le Secrétariat du Conseil du trésor assume pleinement son rôle de conseiller et d'accompagnateur auprès des ministères et organismes;**

- **Que le Secrétariat du Conseil du trésor, de par ses fonctions en matière de gestion du personnel, favorise le recours plus systématique à l'évaluation du rendement par attentes signifiées, notamment pour le personnel directement affecté aux services aux citoyens;**

- **Que le Secrétariat du Conseil du trésor effectue une évaluation continue de la qualité des rapports annuels de gestion pour que les ministères et organismes apportent les améliorations à leur reddition de comptes tout en privilégiant la production d'une information pertinente et concise, notamment en matière de formation;**

- **Que le Secrétariat du Conseil du trésor ajoute à son guide de rédaction des rapports annuels de gestion la nécessité de présenter les ressources humaines et financières consenties à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services aux citoyens.**

Chapitre 5 Le suivi de vérifications de l'optimisation des ressources en matière de subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif

- **Que le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs fasse parvenir à la Commission, dans les meilleurs délais, l'étude coûts-bénéfices, préparée par la firme de consultants Choquette-Corriveau, afin que la Commission puisse entendre les représentants du Ministère et les auteurs de l'étude, dans le cadre du suivi de vérification de l'optimisation des ressources en matière de subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif.**

Annexe I Les projets pilotes de reddition de comptes en vertu de la *loi sur l'administration publique*

- **Que le Règlement de l'Assemblée nationale soit modifié pour permettre aux commissions sectorielles de réaliser**

des mandats de reddition de comptes en vertu de la *Lo sur l'administration publique*, sous réserve de responsabilités expressément confiées à la Commission d l'administration publique;

- **Que le Règlement de l'Assemblée nationale soit modifi pour permettre à quatre commissions de se réunir er même temps lorsque l'Assemblée siège et à cinc commissions de le faire lorsque l'Assemblée ne siège pas étant convenu que les travaux de l'une de ces commission relèvent du mandat de reddition de compte en vertu de l *Loi sur l'administration publique*;**

- **Que l'article 26 de la *Loi sur l'administration publique* soi modifié pour faire en sorte que les rapports annuels d gestion soient accessibles aux parlementaires dans le déla de quatre mois prescrit en prévoyant la transmission d ces rapports au Président de l'Assemblée nationale ou à son secrétaire général, lorsque l'Assemblée ne siège pas plutôt que dans les 15 jours de la reprise de ses travaux;**

- **Que l'article 29 de la *Loi sur l'administration publique* soi modifié ainsi : « La commission parlementaire d l'Assemblée nationale compétente en la matière examin au moins une fois par année les rapports annuels d gestion et entend au moins une fois à tous les trois ans l ministre, si celui-ci le juge opportun, et, selon le cas, l sous-ministre ou le dirigeant d'organisme afin de discute de leur gestion administrative. »;**

- **Que les rapports de la Commission de l'administratior publique portant sur l'imputabilité ne soient pas soumi au 2e alinéa de l'article 95 du Règlement de l'Assemblé nationale à la suite de recommandations consensuelles de membres de la Commission.**

- **Que la Direction des études documentaires de l'Assemblé nationale soit désignée pour fournir l'assistance d recherche nécessaire aux commissions parlementaire pour la réalisation de leurs mandats d'examen de l reddition de comptes des ministères et organismes;**

- **Que le Président de l'Assemblée nationale et les leader des groupes parlementaires saisissent la Commission d l'Assemblée nationale des recommandations contenues au présent rapport pour qu'elle en fasse l'examen et y donn suite.**

ANNEXE IV

Les participants

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

Mme Raymonde Saint-Germain, sous-ministre
M. Yvan Turcotte, sous-ministre adjoint
M. Younes Mihoubi, directeur de la vérification interne et de la sécurité
Mme Charlotte Poirier, secrétaire générale
M. Maurice Arguin, directeur du Bureau de l'amélioration de la qualité
Mme Jocelyne Sauriol, directrice du Centre d'expertise sur la prestation de services

Régie de l'assurance maladie du Québec

M. Pierre Roy, président-directeur général
M. André-Gaétan Corneau, directeur général des affaires institutionnelles
Mme Francine Jacques, directrice générale de l'administration et de la gestion de l'information
M. Jean-Marie Lévesque, directeur général des systèmes et des technologies de l'information
Mme Mimi Pontbriand, directrice générale des services aux personnes assurées
M. Marc St-Pierre, directeur général de la rémunération des professionnels
M. Normand Julien, directeur de la planification stratégique et de la vérification interne

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

Mme Raymonde Saint-Germain, sous-ministre
M. Abraham Assayag, sous-ministre associé
Mme Madeleine Gagné, sous-ministre adjointe
M. Jacques Saint-Laurent, sous-ministre adjoint et directeur de l'état civil
M. Yvan Turcotte, sous-ministre adjoint
Mme Claire Deronzier, directrice des affaires publiques et des communications
M. Jean-Pierre Maillé, directeur général de l'administration
Mme Charlotte Poirier, secrétaire générale
M. Younes Mihoubi, directeur de la vérification interne et de la sécurité
Mme Martine Faille, directrice de la planification stratégique et de la modernisation

Conseil du trésor

M. Luc Meunier, secrétaire
Mme Louise Pagé, secrétaire associée à la réingénierie de l'État
M. Jacques Lafrance, secrétaire associé aux marchés publics
M François Giroux, secrétaire associé au personnel de la fonction publique
M. Marc Lacroix, secrétaire adjoint responsable de la mise en place du gouvernement en ligne
M. Gilles Paquin, secrétaire associé aux politiques budgétaires et aux programmes
Mme Lorraine Malenfant-Loiselle, chargée de mission au sous-secrétariat à la réingénierie de l'État
Mme Marielle Charland, directrice de la planification stratégique et de la vérification interne

M. Guy St-Onge, responsable par intérim des unités administratives affectées à GIRES
M. Paul-Émile Arsenault, directeur des politiques et des opérations budgétaires
M. Serge Fournier, adjoint à la secrétaire associée à la réingénierie de l'État
M. Raynald Brulotte, directeur général des télécommunications
M. Richard Castonguay, adjoint au secrétaire

Ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs

M. Michel Boivin, sous-ministre
M. Michel Bordeleau, sous-ministre associé, Forêt Québec
M. Marc Laurin, directeur de la Vérification interne
M. Jean-Paul Gilbert
M. Maurice Houde
M. Paul Pellerin

Ministère du Revenu

Bureau de la sous-ministre
Mme Diane Jean, sous-ministre
M. Claude Gauthier, directeur, Vérification interne et Enquêtes
M. Pierre Gagné, chef de service, Vérification interne
M. Michel Hébert, conseiller, Bureau de la sous-ministre et secrétariat général

Direction générale du traitement et des technologies
M. Pierre Boisvert, sous-ministre adjoint
Mme Francine L. Lacasse, adjointe exécutive

Bureau du Vérificateur général

Mme Doris Paradis, vérificatrice générale par intérim
M. Gilles Bédard, Vérificateur général adjoint
Mme Diane Bergeron, directrice principale
M. Gilles Thomassin, directeur de vérification
M. Martin Lessard, directeur de vérification
M. Jean-Pierre Fiset, directeur de vérification
Mme Maryse Fournier, agente du Vérificateur général
M. Louis Lessard, agent du Vérificateur général
M. Yves Denis, chargé de projet
Mme Dominique Carrier, chargée de projet

(1) La Régie a fait parvenir à la Commission les informations demandées avant le dépôt de ce rapport.

(2)Secrétariat du Conseil du trésor, *Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre*

responsable de l'administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2002-2003, 2003, 46 p.

(3)C'est le 17 septembre dernier que le Ministère confiait à cette firme le soin de réaliser cette étude. Il s'agit-là d'un contrat de 20 000 $ accordé par appel d'offres sur invitation.

(4)Le Ministère n'a pas déterminé si les dépenses de fonctionnement de l'organisme, qui sont de 500 000 $ au 31 décembre 2002, se situent à un niveau approprié. Ces frais couvrent, notamment, les dépenses d'un conseil d'administration formé de cinq personnes et d'un employé à temps partiel.

(5)Selon le sous-ministre, les projets subventionnés par Innovation-Papier auront permis des investissements de 1,1 milliard de dollars, le maintien et la création de 1 800 emplois directs et de 2 500 emplois indirects.

(6)Le sous-ministre a confirmé qu'un des quatre projets financés par l'entremise d'Innovation-Papier a fait faillite en juillet 2003. Le financement gouvernemental pour ce projet était de 23 millions de dollars.

(7)La sous-ministre donne pour preuve que le Ministère affiche un degré d'exposition aux risques moins élevé que la moyenne des organisations canadiennes, soit 19,0 % par rapport à 34,3 %. Elle informe aussi que le Ministère a obtenu en mai dernier, lors du gala des Octas de la Fédération de l'informatique du Québec, le premier prix dans la catégorie des services gouvernementaux en ligne, un honneur jamais accordé à une organisation gouvernementale. De plus, en octobre, le Ministère recevait la médaille d'or décernée à l'organisation provinciale s'étant le plus illustrée en matière de gouvernement en ligne au Concours canadien de l'informatique et de la productivité pour l'avenir (CIPA).

(8)Trois projets sont prévus pour 2004, soit la *gestion des procurations*, les *services de paiement par « débit pré-autorisé »* et l'*élargissement des services de paiement à d'autres banques*. Une douzaine d'autres projets sont attendus pour les années subséquentes tels que l'*enrichissement du contenu informationnel en ligne*, le *retour de l'avis de cotisation par Internet*, et les *déclarations amendées par Internet*.